Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
решением Ученого совета ИБДА
Протокол от «08» сентября 2016 г.
№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.16.01 Организационный дизайн

38.03.02 Менеджмент

Международный менеджмент

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2017

Москва, 2016

Автор(ы)–составитель(и):

К.э.н., доцент, доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА Борисова Л.Г.

Заведующий кафедрой гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА д.филос.н., профессор Колесникова И.В.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины…… 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……. 8

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……..… 21

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине…….. 22

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)……. 22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.16.1 Организационный дизайн** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.3	способность проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.3	Формирование способности осуществлять диагностику организационной культуры для решения управленческих задач
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реогранизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.2	Формирование навыков моделирования основных бизнес-процессов организации;

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Умение строить конструктивные взаимодействия во внутренней и внешней среде	ОПК-3.3	<u>на уровне знаний</u> - проблем, возникающих в организации на различных этапах жизненного цикла; - сущности процесса делегирования, его основных принципов и проблем; - связи делегирования с организационной структурой компании.

		на уровне умений - проектировать организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, - определять состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение
		на уровне навыков составить план-график мероприятий с учетом распределения обязанностей
	ПК-1.3	на уровне знаний основных типов организационной культуры методов диагностики организационной культуры
		на уровне умений получить результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры
		на уровне навыков представить комплексный и обоснованный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики
Умение анализировать количественные и качественные показатели деятельности организации	ПК-13.2	на уровне знаний типов бизнес-процессов, их основных характеристик;
		на уровне умений предложить соответствующие условиям кейса методы и инструменты диагностики бизнес-процессов

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины **Б1.В.ДВ.16.1 Организационный дизайн** установлено:

- трудоемкость дисциплины– 2 з.е.,
- контактная работа с преподавателем – 36 часов, в том числе 18 часов – лекции, 18 часов – практические занятия;
- самостоятельная работа – 36 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДВ.16.1 Организационный дизайн**, предназначена для студентов 3-го курса, изучается в 6 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения следующих дисциплин:

- Системный подход и общий менеджмент
- Организационное поведение

- Управление человеческими ресурсами

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л	лр	пз	кср		
Тема 1	Теория организации и ее место в системе научных знаний. Организация как система	6	2				4	РК
Тема 2	Социальные системы и социальная организация. Понятие и классификация хозяйственных организаций	6	2				4	О
Тема 3	Система управления в организации. Структуры и функции управления	8	2		2		4	О, РК
Тема 4	Жизненный цикл организации	12	2		4		6	О, РК
Тема 5	Проектирование организации	14	4		4		6	О, РК
Тема 6	Сущность и проектирование бизнес-процессов в организации	12	2		4		6	О, РК
Тема 7	Управление организационной культурой	14	4		4		6	О, РК
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	18		18		36	

**- формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), решение кейсов (РК), контрольная работа (КР)*

Содержание дисциплины

Тема 1. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Организация как система

Этапы развития науки теории организации. Предмет теории организации. Место теории организации в структуре управленческих наук. Эволюция теории организации. Основные современные направления развития теории организации.

Организация как процесс и организация как явление. Характеристики организации. Правовые формы организации.

Состав и содержание организационных отношений. Основные типы организационных отношений.

Понятие «системы» и основные свойства систем. Системы и подсистемы. Группировка систем. Классификация систем. Системный, комплексный и аспектный подход при анализе деятельности систем.

Процессы и явления организаторской деятельности.

Субъекты организаторской деятельности на уровне государственного управления в РФ.

Субъекты организаторской деятельности на уровне управления частными компаниями.

Обязанности различных субъектов управления компаниями.

Объекты организаторской деятельности.

Тема 2. Социальные системы и социальная организация. Понятие и классификация хозяйственных организаций

Понятие социальной системы. Основные особенности социальных систем. Понятие социально-экономической системы. Цели социальных систем. Социальные и экономические связи в социальных системах.

Объективные и субъективные процессы в организациях.

Базовые схемы организационных отношений. Эффективность базовых схем организационных отношений. Основные принципы делегирования и распределения полномочий в организации. Иерархическая, штабная и матричная схема организационных отношений. Применение вышеуказанных схем в различных типах современных организаций.

Классификация социальных организаций по правовому статусу.

Понятие формальных и неформальных организаций.

Типология организаций как юридических лиц. Различные формы ответственности юридических лиц.

Организации с ограниченной ответственностью. Образование уставного капитала. Учредительные документы. Полномочия участников по управлению обществом. Высший орган общества. Возможности реорганизации обществ с ограниченной ответственностью.

Общества с дополнительной ответственностью. Особенности их учреждения и функционирования.

Акционерные общества. Открытые и закрытые акционерные общества. Права акционеров открытых и закрытых акционерных обществ. Организационные структуры функционирования акционерных обществ.

Общества с полной ответственностью, их особенности.

Основные единичные организационные формы компаний. Основные групповые формы организаций.

Тема 3. Система управления в организации. Структуры и функции управления

Условия и предпосылки создания системы управления компанией. Связь системы управления с производственной системой компании.

Основные подсистемы системы управления организацией. Методология управления.

Структура элементов системы управления организации. Техника и технология управления.

Миссия организации. Группы людей, влияющих на деятельность организации. Факторы миссии организации. Назначение миссии.

Цели организации. Стратегия организации. Эффективность организации. Подходы к измерению эффективности организации.

Основные элементы системы управления организацией. Связь элементов управления с достижением задач организации. Взаимосвязь элементов системы управления.

Структура управления и ее связь с функциями управления. Обеспечение сбалансированной деятельности компании.

Виды структур организации. Применение вариантов структурного построения.

Простая, функциональная и дивизиональная организация. Матричная организация.

Функции управления управленческой деятельность. Функции управления вспомогательной и обслуживающей деятельностью. Функции управления производством. Производственные функции. Конкретные и общие функции. Параметры, характеризующие функции.

Тема 4. Жизненный цикл организации

Закономерности развития организации.

Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу. Условия и факторы, определяющие фазу жизненного цикла организации. Причины и последствия перехода организации с одной

фазы жизненного цикла на другую. Кризисные состояния организации, их характеристика, возможности предотвращения и условия преодоления кризисных состояний.
Концепция жизненного цикла по Л..Грейнеру. Особенности методологического подхода Л.Грейнера при определении стадий жизненного цикла. Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития. Переход организации с одной стадии жизненного цикла на другую.
Практическое применение концепций жизненного цикла организаций.

Тема 5. Проектирование организации
Факторы проектирования организации. Группы ситуационных факторов.
Состояние внешней среды. Взаимосвязь технологий проектирования с состоянием внешней среды.
Технологии работы в организации. Стратегический выбор руководства. Поведение работников в организации.
Элементы проектирования организации. Разделения труда и специализация.
Департаментализация и кооперация. Связи в организации и координации.
Масштаб управляемости и контроля.
Иерархия в организации и количество уровней управления. Централизация и децентрализация.
Дифференциация и интеграция.
Типы организаций по взаимодействию с окружающей средой. Механистический тип организации. Органический тип организации.

Тема 6. Сущность и проектирование бизнес-процессов в организации
Суть и состав бизнес-процессов в организации. Место бизнес-процессов в общей системе деятельности компании. Механизм проектирования организационных систем.
Принцип последовательности и его действие при процессе корректировки внутреннего функционирования организации.
Проектирование новых бизнес-процессов в организации. Изменение существующих бизнес-процессов.
Основные тенденции изменения бизнес-процессов в современных организациях.

Тема 7. Управление организационной культурой
Суть организационной культуры компании. Управленческая культура компании.
Организационная культура личности.
Организационная культура и этические ценности. Строение организации и культура. Роль структуры и систем организации в формировании организационной культуры.
Типы организационных культур и их связь с внешней средой и направленностью деятельности организации.
Осуществление изменений организационной культуры. Предпосылки и необходимость изменения организационной культуры. Методы изменения организационной культуры.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Теория организации и ее место в системе научных знаний. Организация как система	Разбор кейса

Социальные системы и социальная организация. Понятие и классификация хозяйственных организаций	Опрос
Система управления в организации. Структуры и функции управления	Опрос, разбор кейса
Жизненный цикл организации	Опрос, разбор кейса
Проектирование организации	Опрос, разбор кейса
Сущность и проектирование бизнес-процессов в организации	Опрос, разбор кейса
Управление организационной культурой	Опрос, разбор кейса

4.1.2. Зачет проводится в письменной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1.
Кейс «Компания Союз»
Вопрос для обсуждения
Охарактеризуйте компанию «Союз» с точки зрения системного подхода к анализу организаций.
Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Организация и ее функции. Взаимосвязь понятий организации, институтов и рынка.
- Главные задачи системного подхода к построению организации.
- Общее понятие систем и их классификация.
- Что представляет собой внешняя среда организации и как она воздействует на построение организации.
- Типология современных организаций.
- Критерии классификации организаций.
- Отличие организации от дезорганизации.
- Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.
- Определение закона синергии. Примеры проявления закона синергии в хозяйственной практике организаций.

Тема 2
Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Самоорганизующиеся системы и их взаимодействие с формальными и неформальными организациями.
- Показатели оценки эффективности деятельности организации.
- Сущность и характеристики социальной системы. Виды социальных организаций.
- Классификация социальных организаций по правовому статусу.
- Сущность и характеристики хозяйственных систем. Виды хозяйственных систем.
- Основные единичные организационные формы компаний.
- Особенности образования, организации и управления акционерным обществом.
- Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
- Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.
- Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.

Тема 3
Кейс: Мебель
Вопросы:

1. Каковы <u>симптомы</u> проблем организационного дизайна фирмы «НиКи»?

2. Каковы проблемы организационного дизайна компании?
3. Приведите свою оценку предложениям Игоря. Каковы Ваши рекомендации по улучшению работы компании?
4. Какие вопросы следует делегировать Игорю?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Сущность процесса управления.
- Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий. Принципы корпоративного управления.
- Основные элементы системы управления организацией.
- Механизм принятия решений.
- Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
- Простая, функциональная и дивизиональная организация. Матричная организация.
- Функции управления управленческой деятельностью.
- Роль координации в организационном процессе.
- Организационные коммуникации: виды и механизмы.

Тема 4

Кейс: Обувная корпорация штата Иллинойс

Вопросы к кейсу:

На какой стадии развития находится компания? Чем вы можете аргументировать свои выводы?

Какие организационные преобразования требуется провести в компании, чтобы она повысила эффективность своей работы на этой стадии жизненного цикла?

Какие изменения в организационном дизайне нужно сделать в компании при ее переходе на следующую фазу жизненного цикла?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Концепция жизненного цикла организации по И.Адизесу.
- Необходимость быстрого успеха организации на этапе детства.
- Проблемы, возникающие в организации на этапе «расцвет сил».
- Борьба за власть на этапе «ранняя зрелость».
- Концепция жизненного цикла по Л..Грейнеру.
- Необходимость прохождения организациям стадии Директивного развития.
- Условия прохождения организациями стадии Координации.
- Причины снижения эффективности деятельности организации на различных этапах жизненного цикла.
- Признаки старения организации и их проявление.

Тема 5

Кейс «Прима»

Вопросы

1. Какие принципы проектирования организации были нарушены в данной ситуации?
2. Каковы организационные проблемы, существующие в данной компании?
3. Какие действия, по вашему мнению, следует предпринять Генеральному Директору для улучшения ситуации?

Задание:

Составьте план-график мероприятий по проведению организационных изменений.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Этапы и элементы проектирования организаций.

- Разделение труда и взаимосвязь работ.
- Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
- Принятие решений при проектировании организаций.
- Принципы взаимодействия подразделений организации.
- Департаментализация и ее виды.
- Дифференциация и интеграция в организации.
- Типы организаций по взаимодействию с окружающей средой.
- Особенности механистического и органического типа организаций.

Тема 6
Кейс: Рекламное агентство Aquarius
Вопросы к кейсу:
Как организованы процессы создания рекламных материалов в компании в настоящее время?
Какие вы видите проблемы в организации процессов в настоящее время?
Как следует преобразовать рабочие процессы в компании для повышения ее эффективности?

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:
- Основные принципы проектирования бизнес-процессов.
- Тенденции изменения бизнес-процессов в современных организациях.
- Взаимосвязь бизнес-процессов с функциональной системой организации.
- Сложности, которые возникают при изменении существующих бизнес-процессов.
- Понятие реинжиниринга.
- Отличие реинжиниринга от изменений функциональных отделов организации.
- Методы проведения изменений в бизнес-процессах организации.

Тема 7
Кейс: Консалтинговая фирма «Эверест»
Вопросы к кейсу
Чем характеризуется организационная культура в компании в настоящее время?
Можно ли сохранить основные характеристики организационной культуры при дальнейшем развитии компании?
Как можно укрепить существующую организационную культуру?
Задание:
Составьте план-график по проведению изменений в организационной культуре.

Варианты вопросов для самоподготовки и проведения опросов на занятиях:

- Типология организационных культур.
- Механизм формирования и изменения организационной культуры компании.
- Организационная структура и организационная культура: их взаимосвязь и взаимодействие.
- Ценностный аспект организационной культуры.
- Роль структуры и систем организации в формировании организационной культуры.
- Методы изменения организационной культуры.
- Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенц	Наименование этапа освоения компетенции

		ии	
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.3	способность проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.3	Формирование способности осуществлять диагностику организационной культуры для решения управленческих задач
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реогранизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.2	Формирование навыков моделирования основных бизнес-процессов организации;

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-3.3	Способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла. - Проектирует организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании. - Способен составить план-график мероприятия с учетом распределения обязанностей

ПК-1.3	- способность определить тип организационной культуры - владение навыками использования методов диагностики организационной культуры - способность разрабатывать планы по изменению организационной культуры на основе результатов диагностики организационной культуры	- приведены аргументы для обоснования типа организационной культуры - получены результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры - представлен комплексный и обоснованный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики
ПК-13.2	Способность структурировать деятельность организации с точки зрения бизнес-процессов Способность проводить оценку бизнес-процессов с точки зрения эффективности работы организации и решения ее стратегических задач	- проведен детальный анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, его основные характеристики; - предложены соответствующие условиям кейса методы и инструменты диагностики бизнес-процесса

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного зачета (разбор кейса и разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности конкретной организации) и теста.

Кейс: Компания «Пластик»

Компания «Пластик» занимается торговлей и производством полиэтиленовых пакетов, одноразовой посуды, упаковочной пленки и полиэтиленовых скатертей. Компания была основана в 1996 году несколькими «единомышленниками» из числа студентов одного из столичных вузов и в первый год своего существования являлась чисто торговым предприятием. Вспоминая то время, директор компании говорит, что вся их деятельность напоминала «веселую тусовку».

Все началось с закупок одноразовой посуды в Польше очень небольшими партиями, поскольку ни у кого из основателей компании на тот момент времени не было значительных первоначальных капиталов, и продажи ее в торговые точки Москвы. Поскольку спрос на одноразовую посуду значительно превышал предложение, компания начала довольно быстро расти. Постепенно были налажены прочные деловые контакты с крупнейшими производителями профильной продукции компании, которые предоставляли существенные скидки при крупных закупках их изделий. Имея высокую оборачиваемость активов, не будучи

обремененной долгами, компания «Пластик» сравнительно легко пережила кризис 1998 года (в отличие от ее основных конкурентов), и с тех пор находится в стадии бурного роста.

Уже в 1999 году с помощью привлеченных средств начала создаваться собственная торговая сеть. В настоящее время в Москве имеется 7 собственных магазинов розничной торговли, еще несколько – в регионах. С 2000 года стало развиваться и собственное производство, вследствие чего компания утратила чисто торговую направленность, превратившись в торгово-промышленную компанию. Вскоре стали развиваться новые направления деятельности: предоставление услуг по размещению рекламы на полиэтиленовых пакетах, производство скатертей и пластиковых подставок под столовые приборы для кафе и баров, выполнение единичных крупных заказов.

Спустя два года после основания компании произошло разделение команды «единомышленников» на «владельцев» (2 человека) и «наемников», часть сотрудников покинула компанию. Еще через три года начался процесс привлечения внешних топ-менеджеров, занявших позиции вице-президентов по финансам, маркетингу и управлению персоналом. Начальника производственного участка повысили в должности, предложив ему пост вице-президента по производству. Собственники компании (2 человека) по-прежнему возглавляют компанию.

К настоящему моменту в компании «Пластик» работает около 200 человек.

В начале своего существования компания имела функциональную структуру с элементами продуктовой. По мере роста численности работающих и объемов операций продуктовые направления все больше приобретали черты бизнес-единиц, менеджеры направлений отчитывались прежде всего по объему и темпам роста продаж своих подразделений. В то же время менеджеры по продуктам практически все свои действия должны были согласовывать с собственниками компании, которые принимали активное участие в оперативном управлении.

Решение привлечь наемных топ-менеджеров из числа профессионалов прежде всего было связано с тем, что при возросшем объеме операций возможности владельцев компании как координаторов деятельности всех подразделений оказались весьма ограничены. Более того, они ощущали необходимость в приобретении более глубоких знаний в области управления финансами, а также человеческими ресурсами. В результате интенсивных поисков были найдены «подходящие» кандидатуры на посты трех вице-президентов. Собственники компании предполагали, что эти специалисты, плюс вице-президент по производству, снимут с них значительную (если не всю) нагрузку по координации текущей деятельности всех подразделений, и в то же время будут напрямую организовывать выполнение соответствующих функций в бизнес-единицах.

Структура компании «Пластик» приобрела следующий вид:

Каждое продуктовое направление (бизнес-единица) имеет по 2-3 человека, занимающихся изучением спроса на продукцию и сбытом (оптовые продажи, мелкий опт) .

В ведении вице-президента по производству находится производственное подразделение, выпускающее одноразовую посуду (30% объема продаж), пакеты (30% объема продаж) и полиэтиленовые скатерти (100% объема продаж). Маркетинг и сбыт одноразовой посуды осуществляется бизнес-единицей «Одноразовая посуда», пакетов – бизнес-единицей «Пакеты», а что касается скатертей и подставок под столовые приборы, то они выпускаются исключительно по заказам и с помощью дизайнера, который работает в бизнес-единице «Реклама на пакетах». Заказы на разработку дизайна и производство скатертей принимает сотрудник, непосредственно подчиняющийся вице-президенту по производству. Введение должности вице-президента по производству было обусловлено прежде всего тем обстоятельством, что руководство видело будущее компании в постепенном переключении ее с торговой деятельности на производственную.

Процесс внедрения новой структуры в компании проходил не очень гладко.

Вице-президент по маркетингу:
«Я пришел в эту компанию из торговой фирмы, в которой все решения по поводу ассортимента и объемов закупаемых товаров принимались специальным отделом, изучавшим требования покупателей. Никто не имел право пересматривать эти решения. Здесь же все не так. Менеджеры бизнес-единиц считают, что они лучше всех знают спрос на свою продукцию и очень неохотно делятся информацией об источниках своих сведений. Они сами определяют, что и у кого покупать и относят свои планы закупок и продаж на рассмотрение директору, игнорируя меня полностью. А директор, чтобы не было задержек в работе, быстро, не глядя, утверждает их планы. А от меня он требует, чтобы я занимался упорядочиванием информации по рынку, поисков новых перспективных направлений и «координацией действий всех бизнес-единиц». А как заниматься этой координацией, если меня ограничивают в информации? То есть, менеджеры, конечно, передают мне всю официальную информацию по уже совершенным сделкам, и знакомят с планами на будущее, но я уверен, что очень многое остается «за кадром».
Они имеют «своих» клиентов, с которыми у них есть «свои» договоренности. А в результате получается, что когда клиенту требуются, к примеру, не только пластиковые стаканчики, но и пленочная упаковка, то его отправляют в другое подразделение, поскольку в каждой бизнес-единице все работают за процент от продаж только своей продукции. В результате – полная неразбериха. Никто никогда не вел общую базу данных по клиентам, всему виной слишком быстрый рост компании.»

Менеджер бизнес-единицы «Одноразовая посуда»:
«Мы все здесь работаем за комиссионные, всегда были сами себе хозяева. Я в компании с самого начала, конечно, у меня уже есть свой круг клиентов, и мне совсем не нравится, что все, наработанное за годы работы, нужно передавать в другие руки. Нам и раньше-то было непросто, имея фактически двух начальников-собственников, которые порой давали противоречивые указания. А теперь появились еще и вице-президенты. Приходят, инспектируют, требуют все новых отчетов. Почему бы нам не работать как раньше?»

Вице-президент по финансам:
«Когда я пришел на первое собеседование, мне была предложена следующая схема оплаты: 20% - твердый оклад, 80% - премиальные. Директор сказал, что по такой схеме работают почти все сотрудники компании, и он не видит смысла ее менять. Причем если другие сотрудники получали премиальные в виде комиссионных от объемов продаж, то предполагалось, что мой заработок будет зависеть от объема достигнутой экономии ресурсов во всех подразделениях компании.

Директор сказал, что самое главное для компании в настоящее время – оптимизировать расходы, поскольку только так можно добиться главной цели – стать компанией номер 1 на этом рынке. Конечно, в ходе переговоров мои задачи (и, конечно, схема оплаты) были пересмотрены. Дело в том, что добиться какой-либо экономии невозможно, не имея полной картины финансовых потоков, а до настоящего времени никто толком не занимался постановкой управленческого учета. И потом: из существующей отчетности мне абсолютно неясно, какие из бизнес-единиц являются более прибыльными, а какие менее, не говоря уже о заказах. Так что сначала нужно провести большую работу по налаживанию управленческого учета, а потом уже начинать экономить».

Вице-президент по персоналу:
«По-моему, эту «старую гвардию», которая работает в компании с момента ее основания, нужно поставить в жесткие рамки, вплоть до увольнения. Они никак не хотят понять, что компания уже не та, что прежде, что нужно подчиняться жестким правилам отчетности. Я провел с ними собеседования, потом анкетирование: они в большинстве своем очень консервативны, с трудом поддаются обучению, говорят «Как работали, так и будем работать». И между ними существуют старые «тусовочные» связи, с которыми сделать практически ничего нельзя. В среде менеджеров бизнес-единиц своя организационная культура, они вместе проводят время, ходят друг к другу в гости, даже выезжают иногда с семьями на природу. При

этом их заботят только собственные заработки, а о нуждах организации в целом они даже не задумываются.

У двух менеджеров сохранились хорошие личные связи с собственниками компании «со старых времен». Ведь в начале пути в компанию приглашались в основном хорошие знакомые. Поэтому все новые вице-президенты для них – только помеха на пути получения хороших заработков. Я подозреваю, что с некоторыми из клиентов и поставщиков у них сложились весьма неформальные взаимоотношения, возможно, не без личного интереса.

С набором нового персонала тоже проблемы: раньше новых сотрудников брали на работу исключительно собственники и менеджеры бизнес-единиц. Теперь, когда я настаиваю на соблюдении всех общепринятых правил тестирования (не говоря уже об оценке профессиональных качеств уже работающих сотрудников), они выказывают единодушное недовольство. Дело доходит до смешного: нам нужно было подыскать еще одного менеджера по продажам в бизнес-единицу «Пакеты», нашли достаточно опытного человека, который прекрасно прошел тестирование. Однако менеджер этой бизнес-единицы наотрез отказался работать с ним, и через пару недель предложил на это место дочь каких-то своих знакомых. А директор согласился. Так работать невозможно».

Вице-президент по производству:
«Я вообще не понимаю, что мне делать. Я занимался своим производством, технологией, а меня назначили вице-президентом с новыми обязанностями: оценивать возможности дальнейшего наращивания производства. Если бы мне кто-то сказал, что нужно выбрать оптимальные производственные мощности для решения каких-либо задач, то я бы с этой работой достойно справился. Но никто ничего не говорит. И непонятно, как я буду отчитываться перед начальством».

Первый собственник (директор):
«Наши вице-президенты, похоже, никак не могут создать единую команду. Они постоянно жалуются на менеджеров бизнес-единиц, и больше пока никакой реальной пользы от них я не вижу. Может, мы зря затеяли создание прослойки вице-президентов?»

Второй собственник:
Полагаю, нам надо пересмотреть общую концепцию ведения бизнеса. Мы решили создать штабную структуру (вице-президенты), которые бы взяли на себя всю ответственность за оперативную деятельность компании, а ничего хорошего пока не вышло. Может быть, из этих людей нужно сделать некий «мозговой центр», руководящий работой компании «по целям»? В этом случае команда управленцев, в которую будут входить все 4 вице-президента и мы вдвоем, будут формулировать общие цели компании и доводить их до всех сотрудников. Нужно сформировать «видение» для каждой бизнес-единицы, разработать управленческие инструменты, позволяющие контролировать «игру по правилам» (корпоративные информационные системы).

Команда должна поставить бизнес-единицам реальные цели. Например, «снизить расходы на 5% при сохранении показателей объемов продаж». Менеджеру бизнес-единицы дается указание: «Обсудить варианты решения со всем отделом», т.е. создать рабочую группу. Ставится жесткий срок «3 дня на размышление!» Через три дня команда управленцев приходит и присутствует на презентации решения. Если решения нет, должно быть сформулировано обоснованное объяснение, либо переведены стрелки на «смежников» - поставщиков продукции или услуг. «Стрелка» считается переведенной, если указано, кто, что и в какой срок должен сделать, и приложено обоснование этому».

Задания:

1. Определите стадию жизненного цикла компании и проблемы ее организационной структуры, связанные с этой стадией.
2. Охарактеризуйте организационную культуру компании
3. Проанализируйте бизнес-процессы
4. Предложите новую организационную структуру компании.

5. Как изменится организационная культура при внедрении новой организационной структуры? Как изменятся бизнес-процессы?

Пример тестового задания

Перечислите и охарактеризуйте блоки управления, составляющие в совокупности понятие «организационный дизайн».

Что подразумевается под соответствием управленческих блоков друг другу? Приведите основные симптомы проблем организационного дизайна.

Все ли компании в своем развитии проходят все стадии жизненного цикла? Поясните ответ.

Какие противопоказания существуют для внедрения матричной системы управления?

С какими недостатками функциональной структуры управления, по Вашему мнению, руководители предприятий сталкиваются в первую очередь?

Приведите основные характеристики простой структуры. Какие свойства позволяют простой структуре гибко реагировать на изменения на рынках и в товаре?

Какие признаки могут указывать на то, что простая структура становится тормозом на пути развития организации?

Каковы основные недостатки функциональной структуры организации? Какие инструменты управления, по Вашему мнению, можно применить для устранения недостатков функциональной структуры?

Дайте характеристику дивизионной структуры организации. В чем состоит причина конкуренции между дивизионами за ресурсы? Чем определяется степень свободы каждого дивизиона в его деятельности?

В чем состоят причины распространения матричных структур? Каковы основные признаки матричной структуры?

В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, матричные организации получили наибольшее распространение? С чем это связано?

Матричную структуру часто называют «системой управления через конфликты». Приведите примеры возможных конфликтов в матричной организации и действующих лиц в этих конфликтах.

Как можно снизить степень конфликтности в матричной организации? При наличии каких условий хозяйствования матричная система признается наиболее эффективной?

Какие факторы принимаются во внимание при выборе организационной структуры?

Какие из функциональных областей деятельности компании являются традиционно наиболее централизованными? Приведите аргументы «за» и «против» децентрализации системы управления в компании.

Объясните концепцию жизненного цикла организации. Каковы основные фазы жизненного цикла? Приведите основные характеристики фаз жизненного цикла.

Охарактеризуйте понятия «механический дизайн» и «органический дизайн». Приведите примеры компаний, для управления которыми чаще всего используются принципы «механического дизайна».

В каких отраслях экономики компании обычно строятся по принципам «органического дизайна»? Почему?

Приведите определение «горизонтальной организации». Каковы преимущества горизонтальной организации?

В каких случаях применение принципов построения горизонтальной организации оказывается эффективным?

В каких отраслях экономики, по Вашему мнению, в наибольшей степени получает распространение горизонтальная организация? Почему?

Каковы основные типы межфункциональных команд, применяемых в практике управления современными организациями? Приведите пример организации, задачи которой могут быть решены при использовании лишь неформальных межфункциональных групп.

Что означает термин «горизонтальная иерархия управления»?

Вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет, метод, цель «Теории организации». Современный подход в теории организации.
2. Сущность и место дисциплины «Теория организации» в системе управленческих наук и в системе менеджмента.
3. Организация и ее функции. Взаимосвязь понятий организации, институтов и рынка.
4. Главные задачи системного подхода к построению организации.
5. Общее понятие систем и их классификация.
6. Что представляет собой внешняя среда организации и как она воздействует на построение организации.
7. Типология современных организаций.
8. Критерии классификации организаций.
9. Что такое организационная структура. Виды организационных структур.
10. Самоорганизующиеся системы и их взаимодействие с формальными и неформальными организациями.
11. Показатели оценки эффективности деятельности организации.
12. Характеристика основных бизнес-процессов в организации.
13. Отличие организации от дезорганизации.
14. Сущность и характеристики социальной системы. Виды социальных организаций.
15. Сущность и характеристики хозяйственных систем. Виды хозяйственных систем.
16. Сущность процесса управления.
17. Адаптация организации в соответствии с требованиями рыночных условий. Принципы корпоративного управления.
18. Особенности образования, организации и управления акционерным обществом.
19. Взаимодействие государства и предприятий. Принципы организации и функции федеральных органов.
20. Перспективные формы организаций. Современные тенденции развития организаций.

21. Зависимости, законы и закономерности организации. Особенности законов организации и законов для организаций.
22. Механизм принятия решений.
23. Процесс делегирования. Централизация и децентрализация.
24. Роль координации в организационном процессе.
25. Организационные коммуникации.
26. Бизнес-процессы: функционирование и развитие.
27. Процесс реорганизации. Сущность и цели организационных преобразований.
28. Понятие миссии организации. Цель формулировки миссии.
29. Понятия долгосрочных и краткосрочных целей организации. Подходы к определению целей организации.
30. Необходимость быстрого успеха организации на этапе детства.
31. Проблемы, возникающие в организации на этапе «расцвет сил».
32. Борьба за власть на этапе «ранняя зрелость».
33. Причины снижения эффективности деятельности организации на различных этапах жизненного цикла.
34. Признаки старения организации и их проявление.
35. Разделение труда и взаимосвязь работ.
36. Связь организационного проектирования и стратегического выбора.
37. Принятие решений при проектировании организаций.
38. Принципы взаимодействия подразделений организации.
39. Организационная культура. Ценностный аспект организационной культуры. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
40. Департаментализация и ее виды.
41. Модели организаций и теоретические подходы к определению эффективности.
42. Методология оценки и измерения эффективности организаций.
43. Методы достижения высокой эффективности организаций.

Шкала оценивания

85-100 баллов	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла. - Проектирует организационные структуры с учетом сформулированных целей и задач организации, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании. - Способен составить план-график мероприятия с учетом распределения обязанностей - приведены аргументы для обоснования типа организационной культуры - получены результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры - представлен комплексный и обоснованный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики - проведен детальный анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, его основные характеристики; - предложены соответствующие условиям кейса методы и инструменты диагностики бизнес-процесса
84-70 баллов	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на

	различных этапах жизненного цикла, не в полном их объеме. - Проектирует организационные структуры, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение, не учитывая в полной мере сформулированные цели и задачи организации - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы, но не может дать полный перечень управленческих вопросов, подлежащих делегированию в конкретном случае; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании, но не связывает практические рекомендации с фазой жизненного цикла компании. - Способен составить план-график мероприятия без должного распределения обязанностей - Приведено недостаточное количество аргументов для обоснования типа организационной культуры - получены результаты диагностики организационной культуры, позволяющие принять управленческие решения по изменению организационной культуры, однако не все полученные результаты использованы в рекомендациях по изменению организационной культуры - представлен комплексный план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики с недостаточным его обоснованием - проведен детальный анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, но с неполным числом его - предложено ограниченное число методов и инструментов диагностики бизнес-процесса
69-55 баллов	- Может охарактеризовать проблемы, возникающие в организации на различных этапах жизненного цикла, упуская достаточно важные из них. - Проектирует организационные структуры, определяет состав и место подразделений, их ресурсное обеспечение, не учитывая сформулированные цели и задачи организации - Понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы, но не может предложить практические рекомендации по делегированию в конкретном случае; - Может установить связь делегирования с организационной структурой компании не в полном объеме, не связывает практические рекомендации с фазой жизненного цикла компании. - Способен составить план-график мероприятия без учета распределения обязанностей - Приведено ограниченное количество аргументов для обоснования типа организационной культуры - результаты диагностики организационной культуры не в полной мере позволяют принять управленческие решения по изменению организационной культуры, - представлен план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики с ограниченным его обоснованиям, - проведен анализ кейса, определен тип бизнес-процесса, не представлены его характеристики - предложены методы и инструменты диагностики бизнес-процесса, не соответствующие условиям кейса
Менее 55	- Не может охарактеризовать достаточное количество проблем,

баллов	возникающих в организации на различных этапах жизненного цикла. - Проектирует организационные структуры, не определяя состава и места подразделений, их ресурсного обеспечения, не учитывая сформулированные цели и задачи организации - Не в полном объеме понимает сущность процесса делегирования, его основные принципы и проблемы, не может предложить практические рекомендации по делегированию в конкретном случае; - Не может установить связь делегирования с организационной структурой компании и с фазой жизненного цикла компании. - Способен составить план-график мероприятия без учета распределения обязанностей и без четкого определения задач - Не приведены аргументы для обоснования типа организационной культуры - Не получено достаточного количества результатов диагностики организационной культуры, позволяющих принять управленческие решения по изменению организационной культуры - представлен план по изменению организационной культуры на основе проведенной диагностики, не носящий комплексного характера, обоснования плана недостаточны - проведен анализ кейса, но не определен тип бизнес-процесса - предложено ограниченное количество методов и инструментов диагностики бизнес-процесса, не соответствующее условиям кейса

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме письменного зачета.

Задания на зачете состоят из двух частей: тестовое задание и кейс для анализа. Тестовое задание представляет собой открытые вопросы, на которые нужно дать ответы. После выполнения теста слушатель получает один из нескольких вариантов кейса, который нужно проанализировать, и на основании проведенного анализа дает варианты предложений по изменению и совершенствованию системы управления предложенной компании.

На выполнение задания отводится 4 академических часа.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к зачету предполагает работу над «вопросами для подготовки к зачету» (см. выше). Слушатель самостоятельно находит ответы на поставленные вопросы, используя литературу, рекомендованную к курсу, а также записи лекций и знания, полученные в ходе практических занятий.

Вопросы для подготовки к зачету предлагаются слушателям в начале курса с тем, чтобы при освоении дисциплины они могли учитывать их по мере освоения той или иной темы.

В случае необходимости разъяснения каких-либо вопросов предусмотрены консультации преподавателя.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Борисова Л.Г. Организационный дизайн: Современные концепции управления. Учебное пособие. М.: Дело, 2003.

6.2. Дополнительная литература.

1. Мильнер Б.З. Теория организаций. М.: ИНФРА-М, 2014.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не используется

6.4 Нормативные правовые документы.

Не используются

6.5. Интернет-ресурсы, справочные системы.

Не используются

6.5. Иные источники

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб : Питер, 2011.
2. Ричард Л. Дафт. Организационная теория и дизайн. Издательство: Питер. Серия: Классика MBA, 2013.
3. Гибсон Д.Л., Иванцевич Дж.Донелли Дж.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2000.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения лекций и практических занятий необходимы:

1. Аудитория, оборудованная для проведения компьютерных презентаций, включая возможность частичного затемнения аудитории.

Проспект Вернадского, 82, корпус 5, аудитория 129 для лекций, аудитории 505 и 506 для практических занятий, компьютер/ноутбук и проектор в наличии.

2. Мультимедийное оборудование для компьютерной презентации - персональный компьютер, проектор, экран.

3. Обычное оборудование аудитории - доска, фломастеры.

4. Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины.

Комплект офисных программ: MS Word, MS Excel, MS PowerPoint, Microsoft Internet Explorer.